ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ
MSc Οργανωσιακός Σύμβουλος
stefanos@tetras-consult.gr

Περιεχόμενο σεμιναρίου

- τι είναι κρίση; - πού & πότε εκδηλώνεται; - τι επιπτώσεις έχει;
- τι προξενεί μια κρίση; - ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν;
- οι κρίσεις αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο; - αν ναι, με ποιον;
- τι κερδίζουμε από μια κρίση;
- ποιοι μύθοι υπάρχουν γύρω από την 'διαχείριση κρίσεων';
- ποια είναι τα βασικά στάδια εκδήλωσης μιας κρίσης;
- μπορεί η κρίση να προβλεφθεί / αναγνωρισθεί / αποφευχθεί;
- με ποιο σκεπτικό & στόχους εμπλεκόμαστε σε μια κρίση;
- ποια μέσα & μέθοδοι υπάρχουν για την αντιμετώπισή της;
- τι είδους ικανότητες απαιτούνται; - αποκτώνται ή καλλιεργούνται;

Άσκηση γνωριμίας

Σκεφθείτε μία περίπτωση κρίσης που χειρισθήκατε με επιτυχία ή ακόμα σας απασχολεί (1΄)

Συζητήστε την με τον/την διπλανό-ή σας (2΄+ 2΄), αφού πρώτα συστηθείτε μεταξύ σας

Σχηματίστε τετράδες και προσπαθήστε από κοινού να φτιάξετε εάν πίνακα που θα περιλαμβάνει:

- τα παραδείγματα αυτά & την διάρκειά τους
- τις αιτίες τους (κατά την γνώμη σας)
- τους κινδύνους / επιπτώσεις τους και
- τους τρόπους αντιμετώπισής τους (10΄-12΄)

Περιπτώσεις κρίσεων

- Φυσική καταστροφή
- Θαλάσσια / αέρια μόλυνση
- Τρομοκρατικές επιθέσεις
- Μεγάλες ανθρώπινες τραγωδίες
- Οικογενειακή κρίση
- Πολιτική – οικονομική – κοινωνική κρίση
- Σκάνδαλα -> άρση εμπιστοσύνης -> Κρίση ηγεσίας & θεσμών
- Αλλαγή στόχων και στρατηγικής (καθυστερήσεις, ανατροπές, πίεση χρόνου κλπ)
- Ξαφνική μεταβολή οργανωτικής δομής ή στελεχιακού δυναμικού (μετακίνηση, αποχώρηση κλπ)

Εισαγωγικές έννοιες

Κρίση:

- Ένα σοβαρό και απρόβλεπτο γεγονός, που απειλεί να βλάψει τους συντελεστές, τους πελάτες, την φήμη και τα οικονομικά ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.
- Μια αλλαγή (ξαφνική ή εξελισσόμενη) που οδηγεί σε ένα επείγον πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπισθεί αμέσως

Εισαγωγικές έννοιες

Διαχείριση κρίσης:

Μια μεθοδολογία *(διαδικασίες , εργαλεία, τεχνικές & ικανότητες)*

που αποσκοπεί να βοηθήσει τους εμπλεκόμενους σε μια κρίση:

- να κατανοήσουν & να εκτιμήσουν την πραγματικότητα
- να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις
- να επικοινωνήσουν τις ενέργειές τους
- να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές συνέπειες

Στοιχεία μιας κρίσης

- Στάδιο εξέλιξης
- Αιτίες
- Εμπλεκόμενοι
- Παράμετροι & πτυχές
- Μέθοδοι αντιμετώπισης
- Σύστημα επικοινωνίας
- Επιπτώσεις
- Νέα γνώση (πάθημα – μάθημα)

Στάδια μιας κρίσης

- Λανθάνουσα περίοδος
- Εκδήλωση - κορύφωση
- Ομαλοποίηση – διαχείριση επιπτώσεων
- Ενσωμάτωση γνώσης

Αιτίες μιας κρίσης

- Δραστηριότητα της φύσης
- Ανθρώπινο λάθος / αμέλεια
- Κακή οργάνωση – κακή πρακτική
- Εγκληματική δραστηριότητα

4+1 αρχετυπικές φιγούρες εμπλεκομένων

- Θύτης
- Θύμα
- Διαιτητής
- Ακροατήριο

και

- Πλαίσιο - κανόνες

Παράμετροι διαχείρισης μιας κρίσης

- Ύπαρξη (ή μη) σοβαρού σχεδίου
- Πρότερη φήμη οργανισμού
- Τρόπος αντίδρασης εντεταλμένων
- Στάση ΜΜΕ

4 μύθοι για την διαχείριση κρίσεων

- Οι κρίσεις (και οι αλλαγές) πρέπει να αποφεύγονται

Πώς όμως αποφεύγεις κάτι που είναι βασικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης ζωής αλλά και της φύσης;

- Η διοίκηση πρέπει να έχει τον έλεγχο των πάντων

Πώς όμως προβλέπεις & ελέγχεις την ανθρώπινη νοοτροπία; Διοίκηση φρουράς ή διεύθυνση ορχήστρας;

- Σε περίοδο κρίσης εστίασε στον στόχο

Όμως σε μια φουρτούνα ποτέ δεν κρατάς "σταθερά το τιμόνι", γιατί απλώς δεν μπορείς να ελέγξεις τον καιρό και τα κύματα. Απλώς επιστρατεύεις όλο το δυναμικό & τις ικανότητες

- Ελαχιστοποίησε την έκταση της δημοσιοποίησης

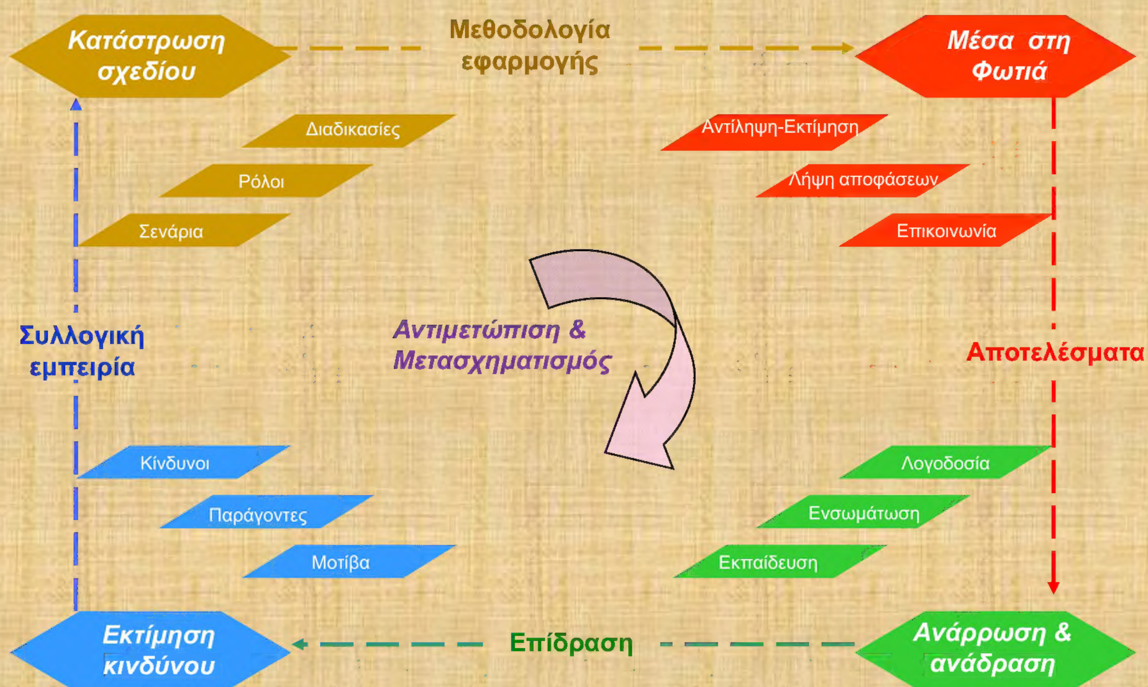
Αντί αυτού, αντιμετώπισε τις συνέπειες, στοχάσου πάνω τους και μάθε από αυτές.

Μια κλασσική μεθοδολογία

- Αναγνώριση - καταγραφή πιθανών πηγών κινδύνου
- Αποφυγή κινδύνων (γίνεται σχεδόν αντανακλαστικά και αφορά: ανίχνευση αστοχίας, έλεγχο διαδικασιών, ενσωμάτωση εμπειρίας)
- Σχεδιασμός έκτακτων περιπτώσεων (η σημασία των μοτίβων αντίληψης και συμπεριφοράς)
- Αναζήτηση πρόδρομων συμπτωμάτων
- Εργαλεία λήψης αποφάσεων – Ικανότητα χειρισμού τους
- Πληροφόρηση - επίλυση - αντιμετώπιση συνεπειών
- Μάθηση – νέα γνώση

Στηριγμένη στο μοντέλο του Harvard Business School

Μια εναλλακτική μεθοδολογία αντιμετώπισης κρίσεων



Στηριγμένη στο μοντέλο Tetrasynthesis της TETRAS Consultants

6 επικοινωνιακές στάσεις

- Αν δεν σας αρέσει, μπορείτε να φύγετε. Ο επόμενος!
  Πρόκληση αντίδρασης από την άλλη πλευρά
- Δεν φταίμε εμείς, άλλοι φταίνε!
  Μη-απολογία, χωρίς πραγματικό ενδιαφέρον για τον άλλο
- «Λυπάμαι» αν έγινε κάτι λάθος
  Μη-απολογία, χωρίς αποδοχή της δικής μας συνυπευθυνότητας
- «Λυπάμαι» που νοιώθετε / πιστεύετε έτσι
  Μη-απολογία, απλή επιθυμία να ήταν αλλιώς τα πράγματα
- Λυπούμαστε που αφήσαμε να συμβεί αυτό το πρόβλημα
  Απολογία που οδηγεί την άλλη πλευρά σε κατανόηση & άφεση
- Λυπούμαστε που προκαλέσαμε αυτό το πρόβλημα, ήταν εκ μέρους μας μεγάλη παράβλεψη - θα αλλάξουμε την οργάνωση / διαδικασία μας
  Πλήρης απολογία. Πείθει γιατί έχεις κάνει την υπόθεση δική σου

Στοχασμός – συζήτηση

1. Τι **ικανότητες** χρειάζονται για την αντιμετώπιση κρίσεων;
   - Υπάρχουν στον εργασιακό ή κοινωνικό σας χώρο;
   - Εσείς τις έχετε; Αν όχι, νομίζετε ότι τις χρειάζεσθε;
   - Αποκτώνται μέσω εκπαίδευσης ή καλλιέργειας;
   - Πόσος χρόνος χρειάζεται γι αυτό; Τον διαθέτετε;
   - Τι θα 'θυσιάζατε' για να τις αποκτήσετε;

2. Ποια θα μπορούσαν να είναι τα **οφέλη** από μια κρίση;
   - Υπάρχει κάποιο που να έχετε ήδη αξιοποιήσει εσείς;
   - Ενσωματώνεται αυτή η εμπειρία στη λειτουργία σας;
     - Εάν ναι, πώς; Ποια είναι η δική σας συμβολή σ' αυτό;
     - Εάν όχι, τι κάνατε για να το αλλάξετε αυτό;